

Skab resultater i snævre rammer

Er snævre økonomiske rammer måske lige netop den gødning, som fremmer kreativitet og synlighed i de tekniske forvaltninger? Spørgsmålet blev stillet på konferencen: Chef i teknik og Miljø 2010.

/ Af Irene Brandt

Så længe, der er skattestop, har kommunerne følgende muligheder: De kan reducere omfang eller kvalitet af serviceydelser; indføre mere brugerbetaling eller mere privatfinansiering; effektivisere og høste administrative og driftsmæssige stordriftsfordele; sælge kommunale ejendomme og/eller byggegrunde eller omprioritere penge fra for eksempel teknik- og miljøområdet til

velfærd. Sådan lød budskabet meget kort og sat lidt på spidsen fra forskningsleder Karsten Vrangbæk fra AKF, på konferencen: Chef i teknik og Miljø 2010, som havde overskriften: Kreativitetsfremmende lederskab. Han uddybede efterfølgende mulighederne for at udnytte de stordriftsfordele, som kommunesammenlægningerne skulle give kommunerne; men meget tyder

på, at der med stordrift ikke alene kommer fordele. Ulemperne er også til at tage og føle på.

Efter Karsten Vrangbæk fik chefkonsulent Nikolaj Sveistrup fra KL ordet. Han startede med at konstatere, at KL i stigende grad oplever, at staten udfordrer principperne for, hvad der er statens, og hvad der er kommunernes ansvarsområder.

"Vi oplever statsapparatet som belærende - også når der etableres statslige rejsehold, der godt nok hjælper kommunerne; men samtidig fortæller os, hvordan vi skal gøre tingene. Vi oplever også, at nogle af de spændende kommunale opgaver, overtages af staten. Alt i alt betyder denne udvikling, at regeringen blander sig i metodevalget i den enkelte kommune. Dermed vinder de statslige myndigheder kommunalt råderum, og de trækker udviklingen i retninger, der ikke altid stemmer overens med kommunalbestyrelsens ønsker," sagde Nikolaj Sveistrup.

"I arbejdet med de nye kommuneplaner skal vi tilbyde planer og strategier, politikerne kan bruge til noget i deres arbejde de næste fire år. Vi skal fremme helhedstænkningen, og glæde os over de nye opgaver, kommunerne har fået, for de er en gave i dette arbejde. I de tekniske forvaltninger kan vi for eksempel samarbejde med kommunernes sundhedsafdelinger om at udvikle de fysiske rammer for det forebyggende sundhedsarbejde," sagde Maj Green.



Helhedstilgang

Efter disse to indlæg var det en befrielse at møde vicekontorchef Maj Green fra Gladsaxe Kommune, der trådte op på scenen med budskabet om, at den kommunale forvaltning er et helt unikt tværfagligt miljø, hvor medarbejderne arbejder med sammen-

hænge og infrastruktur i bred forstand, og hvor det lokalpolitiske råderum stadig er til at få øje på. Maj Greens fokus var at gøre forvaltningerne endnu bedre til at udnytte disse muligheder og endnu mere attraktive at samarbejde med.

"I arbejdet med de nye kommuneplaner skal vi tilbyde planer og strategier, politikerne kan bruge til noget i deres arbejde de næste fire år. Vi skal fremme helhedstænkningen, og glæde os over de nye opgaver, kommunerne har fået, for de er en gave i dette arbejde. I de tekniske forvaltninger kan vi for eksempel samarbejde med kommunernes sundhedsafdelinger om at udvikle de fysiske rammer for det forebyggende sundhedsarbejde," sagde Maj Green.

Hun havde mange bud på, hvordan helhedstilgangen kunne styrkes i arbejdet med Grøn vækst, klima, sundhed og forebyggelse, kultur og fritid, områdetilgangen som metode og sidst - men ikke mindst - i styringsreformen og tilsynet med de almene boliger.

"Hvor har den tekniske sektor været henne i denne diskussion? Som chef i Gladsaxe Kommune, kan man ikke komme uden om problemerne med en meget stor boligmasse, der stort set er opført på én gang og efter samme



"I MidtLab arbejder vi med at finde en metode til implementering af nye ideer, der giver toplederne bare en lille mulighed for at sige ja," fortalte Annemette Digmann.

dårlige byggemetoder med det resultat, at vi, hver gang vi ser efter skimmelsvamp i de almene boliger, finder skimmelsvamp!," sagde Maj Green - og så kom der i øvrigt ikke flere beklagelser fra hende. I stedet opfordrede hun sine kollegaer til at vise de øvrige kommunale forvaltninger, at de tekniske forvaltninger er meget mere end dem med sneplovene og skraldespandene.

"Vis hvad I kan. Så bliver I også inviteret ind..... og husk: De kommunale besparelser er ikke værre for os, end for de andre forvaltninger!"

Innovation er svaret

Som sidste taler inden eftermiddagens workshop om kreativitets-

fremmende lederskab gik Annemette Digmann på scenen. Hun er afdelingsleder på MidtLab under Region Midtjylland, som arbejder med innovative projekter.

"Hvorfor er innovation og fornyelse svaret?" spurgte Annemette Digmann retorisk, da hun var kommet på plads foran sit publikum. Hun fortsatte:

"Det er det, fordi regeringen har beregnet, at i 2025 skal 75% af en ungdomsårgang vælge en velfærdsuddannelse, blot for at holde antallet af medarbejdere i den offentlige sektor på status quo! Gør de så det? Nej, forhåbentlig ikke - for hvem skal så lave alt det andet!"

Med andre ord: Det er en uomtvistelig kendsgerning, at selv

om vi havde pengene, så kan vi slet ikke skaffe medarbejdere nok til at arbejde i den offentlige sektor - med mindre vi bliver innovative og udvikler nye måder at løse opgaven på.

Annemette Digmann har studeret innovation længe. Ikke færre end 100 cases om innovation har hun nærlæst med henblik på at finde svaret på, hvad innovation er, hvad der fremmer innovation og hvorfor innovation kan lade sig gøre.

"Jeg har fundet frem til, at innovation handler om at bruge ny teknologi - eller at bruge kendt teknologi i nye sammenhænge. I Boston har man for eksempel designet og bygget en ny banegård, hvor passagerernes kommen og

gåen producere den elektricitet, der bruges i bygningen og mere til, så man også kan sælge energi til naboerne. Man har anvendt dynamoer i dette projekt på en helt ny måde. De ligger i gulvene og på trapperne, og man har planer om også at lægge dem ind i bænkerne, så passagererne også producerer energi, når de sidder ned. En strålende idé - men hvordan får vi det ind på Nørreport Station?" spurgte Annemette Digmann og fortsatte:

"Innovation handler også om at omsætte idéerne til handlinger, der giver værdi til organisationen. For eksempel øget service ved brug af færre ressourcer!

En dristig og eksperimenterende tilgang til udfordringerne er også et kendetegn ved innovative miljøer, og sidst men ikke mindst, så ved man aldrig, hvad et innovativt projekt ender med, for kender man svaret, er der ikke tale om innovation."

Realisér drømme

Det er ofte udefrakommende nødvendigheder, der sætter innovative processer i gang. Ildsjæle i organisationen finder på at bruge besparelser som springbræt for at gøre det, de altid har drømt om, forklarede Annemette Digmann og tilføjede, at der ofte også er tilfældigheder med i spillet, når innovative idéer opstår.

"Som ledere skal I derfor designe muligheder, for at tilfældet kan opstå på jeres arbejdsplads. Det kan blandt andet ske ved at bryde med den monofaglige kultur, som præger mange arbejdspladser. Det kan være svært i de offentlige organisationer, fordi store fagbureaukratier hæmmer innovation og fornyelse. Der er megen silo-tænkning, og den offentlige sektor er samtidig under-

lagt en bestyrelse, hvis fornemste opgave er at være uenige med hinanden i fuld offentlighed. Det er man bare ikke i Novo Nordisk!" sagde Annemette Digmann.

Den offentlige sektor lider også under, at tidshorisonten sjældent rækker længere end til næste valg.

"Men hvad er der brug for om 15 år? Hvordan skal sygehusene se ud, når man kan 'printe' organer?" spurgte Annemette Digmann.

Lær at sige ja

"Topledere er trænet i at undgå problemer. Derfor er der megen innovation, der ikke bliver til noget, af den simple grund, at innovation kan give problemer. De offentlige ledere er samtidig utroligt gode til at sige nej! ... og det er der en god forklaring på: I vores hjerner har vi et center for mis-match, der sender fare-signaler ud i hele kroppen, når vi bliver bange. Det fører til, at vi straks finder på 27 gode grunde til, hvorfor nye ideer ingen gang har på jorden; men det kan da ikke nytte, at det er topledernes mentale tilstand, der er barrieren for innovation her i landet!

I MidtLab arbejder vi derfor med at finde en metode til implementering af nye ideer, der giver toplederne bare en lille mulighed for at sige ja," fortalte Annemette Digmann.

Hun opfordrede sine tilhørere til at gå hjem og se på sin egen måde at agere på. Hvorfor har man for eksempel teams, hvis man ikke ved, hvad man skal bruge dem til?

Kreativitetsfremmende lederskab

/ Af Irene Brandt

Deltagerne på Chef i Teknik og Miljø blev udfordret på deres ledelsesstil, innovationskompetence, helhedstænkning mm. Det resulterede i kreative øvelser og mulighed for prototyping.

Som billederne viser, blev der ikke sovet i timen. Tværtimod. Deltagerne gik til den kreative opgave med stort engagement.

Efterfølgende kunne en samlet flok liste en række punkter op, som var kendetegnende for dagens forløb:

- Betydningen af at inddrage andre – og få andres kompetencer i spil
- Betydningen af proces og forståelse for hinanden frem for resultat
- De rigtige udfordringer fremmer kreativitet
- De rigtige spørgsmål fremmer nytænkning – fornyelse og innovation
- Stramme rammer kan øge kreativ tænkning og løsninger
- Samspil med andre giver en fælles forståelsesramme og et bedre perspektiv på opgaveløsninger
- Det er vigtigt at formulere det innovative spørgsmål – i spørgsmålet ligger det iboende svar
- Skab – grin – udnyt de tilfældige muligheder
- Svært selv at se, at man er dum i nakken
- Man skal ikke være bange for nye veje
- Teknik og miljø – proaktiv medspiller i organisationen og som facilitator
- Nedbryd de formelle hierarkier og lad kompetencerne komme i spil på nye måder

Planlægning



Byggematerialer



Discokugle

Håndværkerne kommer

Bordet tømmes



Færdig



Vi bygger



Fremlægelse



Fremvisning